

**BENCHMARKING - STRATEGIE  
PENTRU CREȘTEREA  
PERFORMANȚEI FIRMEI**

**Conf.univ.dr. Amalia Venera  
TODORUȚ**  
Universitatea „Constantin Brâncuși” din  
Târgu Jiu

**Prof. Mihaela Tania SANDU**

**Rezumat:**

Îmbunătățirea continuă reprezintă nu numai un principiu important al managementului calității, ci și o condiție esențială a supraviețuirii firmelor într-un mediu competitiv. A identifica ce, unde și cum îmbunătățim funcționarea firmei nu este un lucru ușor, dar este perfect posibil.

Un instrument important pentru management îl constituie procesul de benchmarking, prin care se identifică mecanismele și practicile care determină performanța și modul în care pot fi acestea adaptate și implementate în firmă.

Lucrarea își propune să facă o prezentare a procesului de benchmarking, cu un accent deosebit pe benchmarking-ul intern, care poate constitui un pas important în valorificarea și generalizarea bunelor practici identificate în interiorul firmei.

**Cuvinte cheie:** benchmarking, performanță, firmă, calitate, cercetare.

**Introducere**

Benchmarking-ul este o strategie care vizează îmbunătățirea performanței, o mai mare eficiență, o calitate superioară, toate acestea obținându-se prin acceptarea schimbărilor. El se bazează pe cercetarea care folosește indicatori cantitativi și analize calitative asupra „cele mai bune practici”.

Benchmarking-ul indică nivelul de performanță, ținta care trebuie atinsă și cum s-a ajuns aici. Prezentarea celei mai

**BENCHMARKING – A STRATEGY  
FOR BETTING OF COMPANY’S  
PERFORMANCES**

**Assoc. Prof. PhD Amalia Venera  
TODORUȚ**  
„Constantin Brâncuși” University of Târgu  
Jiu

**Tania Mihaela SANDU**

**Abstract:**

The continuous improvement represents not only an important principle of quality management, but also an essential condition for the companies to survive in a competitive environment. To identify what, how and where to enhance the companies performance is not easy job, but it's perfectly possible.

An important instrument for the management is represented by the benchmarking process through which we identify the mechanisms and practices that lead to performance and also the way in which these can be adapted and implemented in our country.

This paper's goal is to present the benchmarking process, with a special accent on internal benchmarking which could represent an important step for the capitalization and generalization of good practices identified within the company.

**Key words:** benchmarking, performance, the company, quality, researches.

**Introduction**

Benchmarking is strategy which has in its view the bettering performances of company, a more efficiency, a high quality, whole these obtained through accept the changes. It is based on the researches which use the quantitative indicators and the quantitative analyses about “the best practice”.

Benchmarking is indicating for slow us the level of performance, the purpose which have to touch and how arrived here.

bune practici poate servi ca model pentru a învăța cum să-și îmbunătățească propria activitate , și chiar să depășească performanțele modelului.

Benchmarking-ul aduce un mod sistematic de a identifica produse , servicii , sisteme și procese superioare , care pot fi integrate și adaptate în operațiile curente ale unei companii.

Benchmarking-ul dezvăluie cele mai bune companii , măsoară și indică pentru ce sunt buni factorii - cheie în competiția mondială.

- Companiile câștigă experiență din modul în care o altă companie își redirecționează maniera de a face lucruri și ce măsuri folosește pentru a asigura continua îmbunătățire.
- Benchmarking-ul susține oportunitatea unei companii bazate pe propria competiție . Face de asemenea , o comparație cu propriile standarde.
- Există mai multe tipuri benchmarking: intern, competitiv , operațional.
- Menținerea unei firme piață este dată de competitivitatea ei, în raport cu firmele concurente.

Modelul Porter identifică cinci forțe care contribuie la competitivitatea unei firme:

1. Posibilitatea intrării de noi competitori pe piață (dată de dificultatea , ușurința cu care se poate intra cu succes în domeniul de activitate al firmei);
2. Riscul apariției unor produse de substituție care să înlocuiască produsele firmei;
3. Puterea de negociere a furnizorului firmei, dată de numărul și structura acestora;
4. Puterea de negociere a clienților care se pot asocia și pot pune condiții firmelor furnizoare;
5. Competiția internă între firmele care acționează în același domeniu.

### **Benchmarking, Tipologie**

It is showing the best practice may be serving like a model (type) for learning how possible bettering them activity is and ever to exceed the performances of model.

Benchmarking brings a systematic mode for identify goods, services and high methods, which can be integrate and are adopting or the executive operations of are company.

Benchmarking shows that the best companies are measuring and are indicating for what are good the key-factors on the world competition.

- The corporation are earning experience since the mode in which another company and other directory its manner to make things and what measures using for to assure a continue bettering.
- Benchmarking is a support for the opportunity of company which is band on owes competition. It also does a comparison with its standards.
- There are more types of Benchmarking: internal, competitive, and operational.
- Maintaining of the company on the market is gives by it's competitively in its reference with the competition's companies.

The Porter Model identified five forces which contributing of the competition's company:

1. The possibility of entrance by the new competitors on the market (gives by difficulty-easy with which itself car entrance with success in the domain of the company's activity).
2. The risk of appearance same other goods which themselves can substitute the good's company.
3. The power of negotiation of the suppliers' company, gives by their number and structure.
4. The power of negotiation of the clients which themselves can associating and decide their conditions to the supplier's companies.
5. The interval competition between the companies which have same activity.

Există mai multe definiții date benchmarking-ului:

Creșterea performanțelor proprii, învățând din ceea ce fac alții mai bine.

- Comparația cu alte organizații și asimilarea lecției rezultate din această comparație.

- Un proces continuu de raportare a produselor, serviciilor și practicilor firmei la cele ale celor mai buni competitori, recunoscuți ca lider în domeniu.

Se observă că elementele principale ale acestor definiții le constituie capacitatea de învățare și asimilare în cadrul firmei a celor mai bune practici, ca resurse importante pentru creșterea performanței. Benchmarking-ul răspunde la întrebări de tipul:

- Cum funcționează/ acționează organizația noastră?
- Cum funcționează/ acționează organizațiile performante?
- Ce modificăm / adoptăm în organizația noastră, de ce modificăm / adoptăm și cum facem aceste schimbări?

Se ajunge la o bună înțelegere a funcționării organizației noastre și a organizațiilor analizate, generându-se motivația și obiectivele schimbării, precum și planul necesar pentru atingerea acestor obiective.

În funcție de scopul Benchmarking-ului și de domeniu supus analizei, putem face următoarea clasificare:

#### 1. Benchmarking intern

Comparația se face între unități sau compartimente ale aceleiași firme. Este recomandabil, în special, cu o structură teritorială care fiecărei unități teritoriale o dezvoltare specifică.

#### 2. Benchmarking competitiv

Comparația se face cu principalii competitori din domeniul de activitate al firmei.

#### 3. Benchmarking extern

Comparația se face cu liderii recunoscuți din domeniul de activitate.

### Benchmarking, Typology

There are more definitions give to the benchmarking;

- Increase the owe performances, learning since that why are doing others.

- Comparison which other organizations and the assimilation of the lesson which is resulting from this companion.

- A continuous report by reference goods, services and the company's experiences at those their competitors, which are famous and leaders in their activity.

We can observe that the main elements of there definitions are can's of their capacity by learning and assimilation in the frame's company to those more experiences, like important resources for developing of the performance and competitively.

The benchmarking answer to the next questions:

- How work/operate our organization?

- How work/operate the per formant organization?

- What are we changing/adapting in our organization and why are we changing/adapting and how are we doing these changes?

We are arriving so that to a good understand how work our organization and tot the other organization which are analyses, generating so that the motive and the change's objectives like that the necessary planning for touching of the objectives.

On function by the goal of the benchmarking and by the domain which is the subject of analyze, we can do the next classification:

#### 1. – Internal Benchmarking

The comparison is doing between the entities or departments of its company. It is suggesting in special, tot the companies with local structure which allow to each local entity a specific develop.

#### 2. – Competitive benchmarking

Analiza se face , în special , pentru a înțelege mecanismele de funcționare ale acestora și pentru a identifica ce anume se poate asimila la nivelul organizației noastre.

#### 4. Benchmarking funcțional ( sau generic)

Comparația se face cu liderii recunoscuți din alte domenii de activitate. Analiza se face , în special , pentru a înțelege mecanismele de funcționare ale acestora și pentru a identifica practici ce pot fi asimilate la nivelul organizației noastre.

#### 5. Benchmarking de proces

Comparația se face pentru a îmbunătăți operații sau procese critice cu liderii recunoscuți din domeniul de activitate. Analiza se face pe baza hărților de proces , pentru facilitarea comparației și a analizei.

#### 6. Benchmarking internațional

Comparația se face cu firme situate în alte țări , în special când informațiile necesare nu sunt disponibile pe plan intern sau când se dorește ca firma să fie competitivă și pe plan internațional.

Tipul de benchmarking care va fi ales va depinde de :

- Obiectivele firmei ;
- De mediul competițional în care acționează ;
- De nivelul de dezvoltarea și evoluție al firmei;
- De stadiul de evoluție al mediului economic.

### Aspecte specifice firmelor românești

Procesul de benchmarking prezentat anterior reprezintă o acțiune care pornește din interiorul firmei către mediul competițional.

Firmele capabile să inițieze și să

The comparison is doing with the principal's competitors from the activity's domain of the company.

#### 3. – External Benchmarking

The comparison is doing with the famous leaders from same the activity's domain. The analysis is doing, in special for understand by us the mechanism of operating of these and for to identify what certain is possible to assimilate by the level of our organization.

#### 4. – Functional Benchmarking (generally benchmarking)

The comparison is doing with the famous leaders from other domains of activity. The analysis is doing in special, for these and for to identify their practices what can be assimilating by the level of our organization.

#### 5. – Benchmarking of report

The comparison is doing for betting the critical operations or reports with the famous leaders from same the activity's domain. The analysis is doing or the maps' base of report, for an easier compare and analyze.

#### 6. – International Benchmarking

The comparison is doing with companies situated in other countries in special when the necessary information don't are available on the internal plan or when we wish that the company will be competitive on the international plan

The type of benchmarking which will be selected depends by:

- The company's objectives
- The competition environment of its activity
- The developing and evolution's level of the company
- The evolution's level of the economics' environment.

### The specifically aspects of the Romanian's companies

The report of benchmarking showed representing on action which is beginning

valorifice procesul de benchmarking se caracterizează prin următoarele :

- Au bine definite hărțile de proces;
- Au identificat zonele care se pretează sau necesită îmbunătățiri , astfel încât activitatea de benchmarking este foarte bine orientată;
- Au un grad de maturitate al practicilor care le permit corecții , adaptări sau integrări ale unor practici noi în sistemul de practici curente;
- Au o orientare spre performanță;
- Au un management al informației funcțional ;
- Au o bună cunoaștere a mediului în care acționează.

Din nefericire , o mare parte dintre firmele românești nu îndeplinesc aceste condiții, având curențe importante în ceea ce privește managementul informației și asumarea schimbării la nivel de cultură organizațională.

Conform definiției date de Peter Drucker , „informația este acea dată care este integrată într-un ansamblu și căreia i se atribuie un scop”.

Transformarea datelor în informații necesită atât o viziune managerială care să definească ansamblul informațional și scopul acestui ansamblu, cât și personal specializat care să fie capabil să definească și să obțină datele corespunzătoare scopului ansamblului.

Datele în firmele românești au fost utilizate mai mult pentru controlul proceselor, decât pentru informare , diagnosticare și identificarea unor alternative de dezvoltare .

Din acest motiv, benchmarking-ul intern reprezintă o etapă necesară pentru dezvoltarea capacității de autoevaluare și de valorificare a informației.

### **Benchmarking-ul intern- o metodă de**

from the interval of the company towards the competition environment.

The companies which are able to initiate and to develop the report of benchmarking,

- They have well definite the maps of report.

- They identified the areas which are indicating or needs bettering, so that the activity of benchmarking is very good orientated.

- They have a grade of maturity of the experiences which allow themselves corrections, adaptation or integration of some new experiences in the system of the usually experiences.

- They have an orientation towards performance.

- They have a management of information operating.

- They have a good knowing of their environment in which is their activity.

But since un happy, a big part between the romaine’s companies don’t complete these conditions, having the important deficiencies as for the information’s management and to assume the change to the cultural and to organizational level.

Conformable with definition gave by Peter Drucker [1] “the information’s is that gave which is integrating into or ensemble and which we are giving to it’s a goal”.

The transformation of date into information’s need both a managerial view which that definite the informational ensemble and the good of its ensemble and the specialization staff which is capable to definite and to abstain the necessary date for the ensemble goal. The date of the romaine’s companies was more using for the reports control (check), that for information diagnosis and identification some other ways to developing.

From this reason the internal benchmarking represent a necessary step for developing of capability by auto evaluation and by accounting of

## creștere a competitivității

Benchmarking-ul poate conduce , prin adoptarea unor practici verificate, la salturi în performanța și competitivitatea firmei.

După cum am arătat, succesul benchmarking-ului este obținut de firmele cu un anumit grad de maturitate, existând și riscul de a eșua în intenția firmelor de a adopta practici performante ale altor firme. În aplicare benchmarking-ului există riscuri date de :

- Alegerea greșită a modelelor de referință;
- Selectarea unui set de măsuri inadecvate capabilităților interne ale firmei ;
- Acordarea unei importanțe mari indicatorilor cantitativi , fără înțelegerea motivelor fundamentale care conduc la performanță;
- Selectarea unui set de măsuri inadecvate domeniului de activitate al firmei;
- Dificultățile întâmpinate în implementarea „celei mai bune practici a altcuiva în propria firmă.

Benchmarking-ul intern evită aceste riscuri deoarece :

- Schimbările rezultate sunt de mai mică amploare , astfel încât sunt mai bine asumate și tolerate;
- Accesul la informație este mai facil;
- Comunicarea internă și cooperarea sunt ușor de obținut.

În plus, practica benchmarking-ului intern are un rol formativ pentru personalul firmei , asigurându-i în timp capabilitatea de a integra cu succes practicile performante identificate în cadrul altor firme.

Ținând seama de carențele firmelor din România , procesul de benchmarking poate fi abordat și în sens invers :

1. Acumulare informații;
2. Selectare și sistematizare informații;

information.

## The internal Benchmarking – a method by increase of competitively

The Benchmarking can leads, through adapting some check experience, to jumps in performance and the company's competitively.

After how we have slowing, the benchmarking, success is obtaining by companies with a certain grad of maturity, but there is also the preferment's experience of other companies. For applying the benchmarking there are risks give by:

- A mistake chooses of the reference methods.
- To selecting of ones by a set of measures unsuitable for domain of activity of company.
- Granting of ones more importance to the quantitative indicators, without understanding of the fundamental reasons, which lead us to performances.
- The difficulties which are meeting into implementation "the best experience" of somebody else in own company. The internal benchmarking avoids these risks because>
- The changes resulting there are to the less scope, so that they avec more assume and tolerate.
- The access to information is easier.
- The internal communication and cooperation easy by obtained.

In excess, the internal benchmarking experience has a formation role for the company's staff, assuring them in time the capability of integration with success the performances` experiences which were identified in the other frame of company.

Keeping account by the companies` defects of Romania, the benchmarking process can be approach also in contrary sense:

1. Accumulation by information's.

3. Analiză informații;
4. Construirea de modele de organizare sau identificare de practici;
5. Evaluare rezultate;
6. Implementare .

Dat fiind sărăcia de informații interne, firmele își pot construi benchmarking-ul intern pe modele constituite pe observarea mediului intern și extern și pe evaluarea discrepanței dintre :

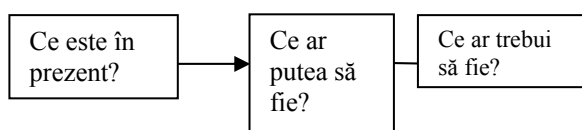


Fig. nr.1 Modele de observare al mediului intern și extern

Modelele astfel create contribuie la creșterea competitivității nu atât prin adoptarea de noi practici, cât pe o mai bună valorificare a potențialului intern al firmei (uman, tehnic, informațional, etc.) .

Modele de referință pot fi construite pe baza diferenței dintre :

- Performanțele unităților teritoriale ;
- Practicile interne și dotarea tehnică disponibilă;
- Dotarea tehnică internă și nivelul tehnologic al momentului;
- Nivelul de pregătire al personalului și necesarul de pregătire impus de nivelul tehnologic ;
- Așteptările managementului și performanța personalului;
- Așteptările personalului și performanța managementului ;
- Așteptările clienților și modul în care acestea sunt satisfăcute;
- Competitivitatea firmei și costurile la care se asigură această competitivitate ;
- Performanța firmei și exigențele impuse de mediul extern ( calitate, mediu, responsabilitate socială, etc.) ;

2. Selecting and systemizing of information's.
3. Building of models by organizing or identified by experiences.
4. Analysis of information's.
5. Estimate results.
6. Implementation

Missing by internal information's, the companies can build their internal benchmarking on he constitute models to observing of external and interval environment and to estimating of difference between:

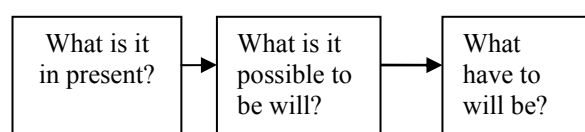


Fig. nr. 1: Models to observing of external and interval environment

The models so that created are contributing to the competitively increase no bath through adapting by the new experiences and on a better developing of the internal potential of the company (human, technical, informational etc.).

The reference's models can be built or based to the difference between:

- The performances of the local entities.
- The interval experiences and the technical endowing available.
- The internal technique undoing and the technological level to the present (moment)
- The training level of the staff and the necessary training impose by the technological level.
- The management expecting and the staff's performances
- The staff expecting and the management's performances
- The clients expecting and the mode in which these are satisfied.
- The company's competitively and the costs to which are assuring this competitively
- The company's performance and the

- Performanța creativă a personalului și capacitatea de valorificare / recompensare a acestui potențial de creativitate.

Etapele de evoluție prin benchmarking-ul intern reprezintă salturile induse de utilizarea benchmarking-ului intern de la practica curentă la un optim imediat, caracterizat de uniformizarea bunelor practici identificate în interiorul firmei, urmat de optimul posibil dat de performanța obținută prin eliminarea diferențelor evidențiate anterior.

Idealul se obține prin asimilarea celor mai bune practici ale liderilor, limitate numai de resursele la care firma poate avea acces. Idealul este o problemă de evoluție și exprimă capabilitatea firmei de a integra și valorifica cele mai bune practici, capabilitate care reprezintă prin ea însăși o performanță remarcabilă.

Pentru efectuarea benchmarking-ului intern, firmele trebuie să aibă o nouă abordare asupra managementului informației, care se constituie într-o resursă importantă de dezvoltare.

Aceasta, cu cât există, la nivelul firmelor, o mare cantitate de informație insuficient valorificată:

- Informația obținută în urma auditurilor interne, care trebuie să-și extindă aria de acoperire informațională;
- Informația obținută prin consultarea salariaților;
- Informația care poate fi obținută prin crearea de canale de comunicare cu salariații, astfel încât să poată fi evidențiate disfuncționalități sau identificate oportunități / bune practici.

Benchmarking-ul intern reprezintă cea mai simplă modalitate prin care aceste resurse informaționale pot fi valorificate.

exacting impose by the external environment (quality, environment, the social responsibility etc.)

- The creative performance of the staff and the capacity by developing rewarding to this potential of creating.

The steps of evolution through the internal benchmarking are showing the jumps mistake by the internal benchmarking using from current experience to the immediately best, characterizing by the standardizing of the good experiences identified into the internal company, followed by the possible best gives by the performances obtained through elimination of the differences previous mentholated.

The ideal is obtaining through assimilation of the best experiences of the leaders, which are only limit by the resources to which the company can has access. The ideal is an evolution problem and it expresses the capability of the company to integration and developing to the best experiences, the capability which express through itself a remarkable performance.

For accomplishing of the internal benchmarking, the companies must have a new approach about the information's management which constitutes into an important resource of developing.

This with there is to the companies level a big quantity of information not enough developing

- The information obtained by follows auditors, which must external the aria of the informational cover.

- The information obtained through the staff consulting

- the information which may be obtained through creating by the communication's channels with the employed, so that it may be evidences not operate or identify the opportunities good experiences.

The internal benchmarking represents the simplest, modality through which these informational resources may be



## Concluzii

Această metodă reprezintă un instrument important în mâna managerilor , care pot astfel crește competitivitatea firmei , în condițiile în care :

- Informația reprezintă o resursă esențială pentru asigurarea performanței firmei;
- O tendință în management ( în special în cadrul firmelor mari ) o constituie acompanierea planificării strategice de asigurarea capabilității firmei de a valorifica rapid și eficient oportunitățile și de a face față riscurilor / șocurilor economice. Acest lucru poate fi făcut numai de către firmele adaptabile și flexibile ;
- Adaptabilitatea și flexibilitatea firmei sunt asigurate , în primul rând, de calitatea resurselor umane și mai puțin de componenta tehnică;
- Firmele pot obține salturi calitative , fără mari costuri, prin adoptarea unor noi principii de funcționare și prin formarea unei noi culturi organizaționale.

Benchmarking-ul intern reprezintă astfel un pas necesar către performanță , atât prin caracterul său formativ ( prin crearea) de mecanisme și practici noi , prin formarea de noi atitudini și mentalități orientate spre performanță), cât și prin câștigurile concrete în competitivitate. Firmele care vor practica benchmarking-ul se vor putea adapta la schimbare și o vor putea utiliza în beneficiul lor.

## Bibliografie

1. Jessup, Amy- Intellectual Capital Measuring Knowledge Assets, in Knowledge Management Review, Vol. 5, no.2 , 2002
- 2.Nicolescu O, Verboncu I, - Fundamentele Managementului

developing.

## Conclusions

This method represents an important implement on the manager's hand, which can so that increase of the company's competitively, in conditions in which:

- The information represent an essential resource for assure of the company's performance
- A trend in management (in special in the large companies` frame) is using to the accompany planning of strategy by insurance of the company's capability by the fast developing and efficiently the opportunities and to do face of the economics' risks or shocks. This thing maybe make only by the suitable and flexible companies.
- The suitable and flexibility of the company are assuring in the first time by the human resources quality and less of the technical part.
- The companies can obtain the qualities jumps without high costs through adapting by some the new principal's of functioning and through formation by same a new informational culture.

The internal benchmarking represents so that a necessary step towards performance\, both through its formation character (through creation by the new implements and experiences through formation the new attitude and mentalities orientating towards performance) and also through concrete earns in competitively. The companies which will practice benchmarking they will be able to adapt to the change and will be use in their benefice.

## Bibliography

1. Jessup, Amy – Intellectual Capital Measuring Knowledge Assets, in Knowledge Management Review, vol. 5,

- Organizației , Editura Tribuna Economică, București 2003.
3. Nicolescu O, Nicolescu L., Economia, Firma și Managementul Bazat pe Cunoștințe, Editura Economică , București ,2005.
4. Niculescu O., - Management, Editura Economică, București 2004.
5. Stanciu I., - Managementul Calității Totale, Editura Cartea Universitară , București ,2004.
6. Verboncu I.,- Știm să conducem?, Editura Economică, București 2006.
- no. 2, 2002
2. Nicolescu, O. and Verboncu I. – The Fundaments of the Organization’s Management, Economic Tribune Ed., Bucharest 2003
3. Nicolescu, O. and Nicolescu, L. – Economy, Firm and Management Based on Knowledge, Economic Ed., Bucharest, 2005
4. Nicolescu, O. – Management, Economic Ed., Bucharest 2005
5. Stanciu I. – Total Quality Management, Ed.”Cartea Universitară”, București 2004
6. Verboncu, I. – Do we know to manage? , Economic Ed., Bucharest 2006